



Studie: Neue Arbeitskultur – Human Work Culture?

Alexandra Cloots und Sebastian Wörwag

Goldsponsoren

 **Kanton St.Gallen**



Aussteller

vitra.

Förderer

 **st.gallen**

Kooperationspartner



Medien

Handelszeitung

LEADER

persorama
S W I S S



Arbeitswerte und -antriebe

Warum Sie jeden Morgen zur Arbeit gehen

Soziale Sicherheit für
die Familie

83%

Weiterkommen und
Wohlstand erarbeiten

61%

Zusammenhalt in
einer Gemeinschaft

86%

Selbstverwirklichung
und -entwicklung

86%

Herausforderungen
meistern

68%

Freiräume in der Balance
zwischen Arbeit und Leben

77%

Arbeiten, um zu leben,
Sinnorientierung
jenseits der Arbeit

67%

Soziale Sicherheit für
die Familie

83%

Weiterkommen und
Wohlstand erarbeiten

61%

Zusammenhalt in
einer Gemeinschaft

86%

Selbstverwirklichung
und -entwicklung

86%

Herausforderungen
meistern

68%

Freiräume in der Balance
zwischen Arbeit und Leben

77%

Arbeiten um zu leben,
Sinnorientierung
jenseits der Arbeit

67%

Soziale Sicherheit für
die Familie

Pflege und Betreuung
mit **Lehrabschluss**
Branche: Finanzen/Versicherung/Immobilien

61-65 Jährige

in Betrieben > 1000 Mitarbeitende

Frauen

Weiterkommen und
Wohlstand erarbeiten

Männer

mit **Matura / mittlere Reife**
in Finanz- und Dienstleistungsfunktionen
Direktion/Geschäftsleitung
aus Finanz-/Versicherungs-/Immobilienbranche
in Betrieben > 1000 Mitarbeitende

56-60 Jährige

Zusammenhalt in
einer Gemeinschaft

36-40 Jährige

mit **Matura / mittlerer Reife**

Produktion/Einkauf

in Finanz-, Versicherungs, Immobilienbranche

Führungskräfte

in Betrieben mit 50 - 249 Mitarbeitenden

Frauen

Selbstverwirklichung
und -entwicklung

Fachkader

in IKT-/Elektrobranche

Promotion / PhD

21-25 Jährige

61-65 Jährige

Forschung / Entwicklung

in Betrieben >1000 Mitarbeitende

Herausforderungen
meistern

Männer

Führungskräfte mit Mitarbeitenden

im Vertrieb/Verkauf

aus IKT-/Elektrobranche

21-25 Jährige

mit **Matura / mittlere Reife**

in Betrieben mit 10-49 Mitarbeitende

Freiräume in der Balance
zwischen Arbeit und Leben

26-30 Jährige

Mitarbeitende

500-999 Mitarbeitende

in Bildung / Forschung

Forschungsaufgaben

mit Hochschulabschluss

Frauen

Arbeiten um zu leben,
Sinnorientierung
jenseits der Arbeit

Mitarbeitende

26-30 Jährige

Betriebe mit 250-499 Mitarbeitende

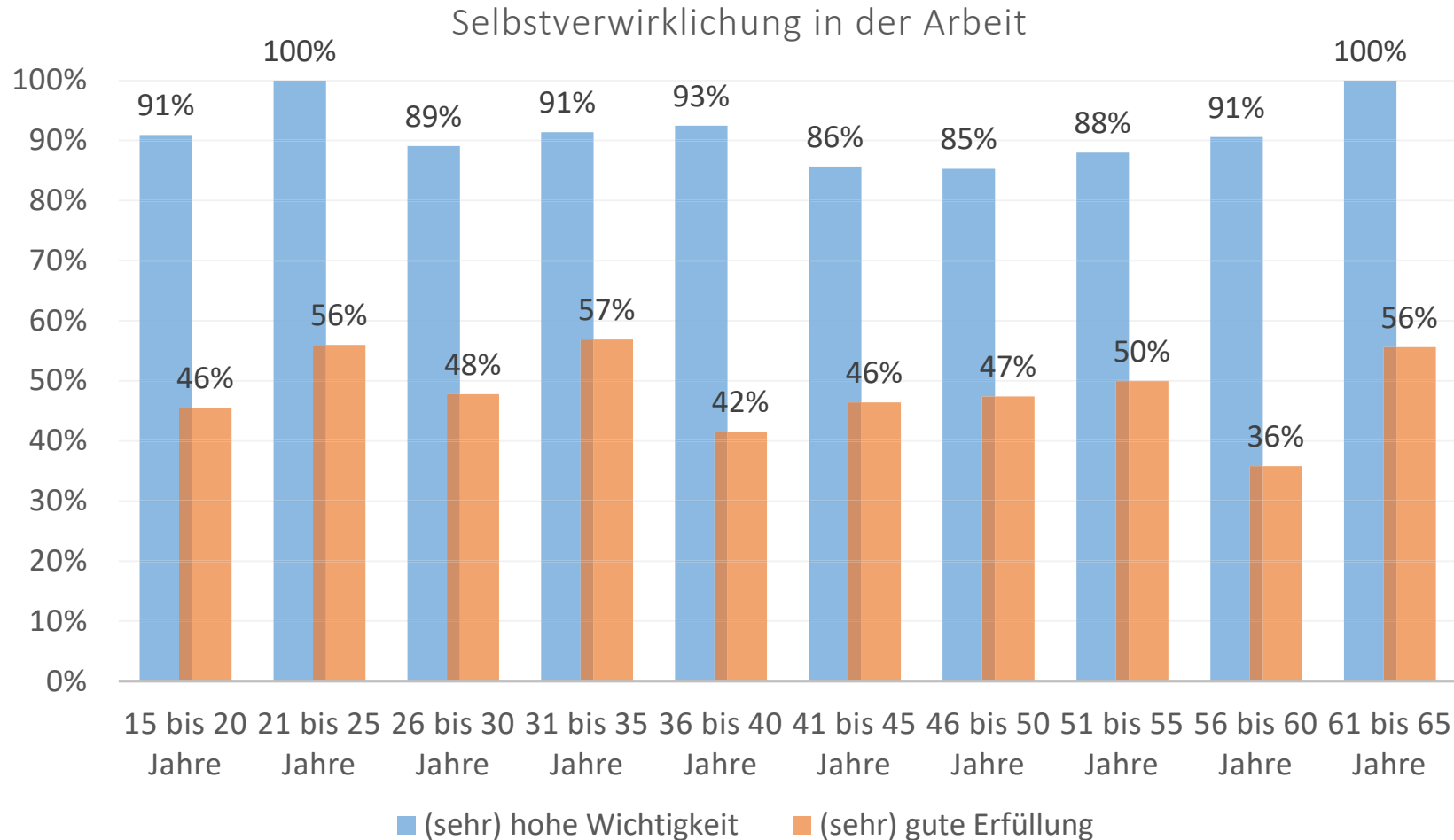
Produktion/Einkauf/Logistik

in Gesundheitsberufen

Frauen

mit **Lehrabschluss**

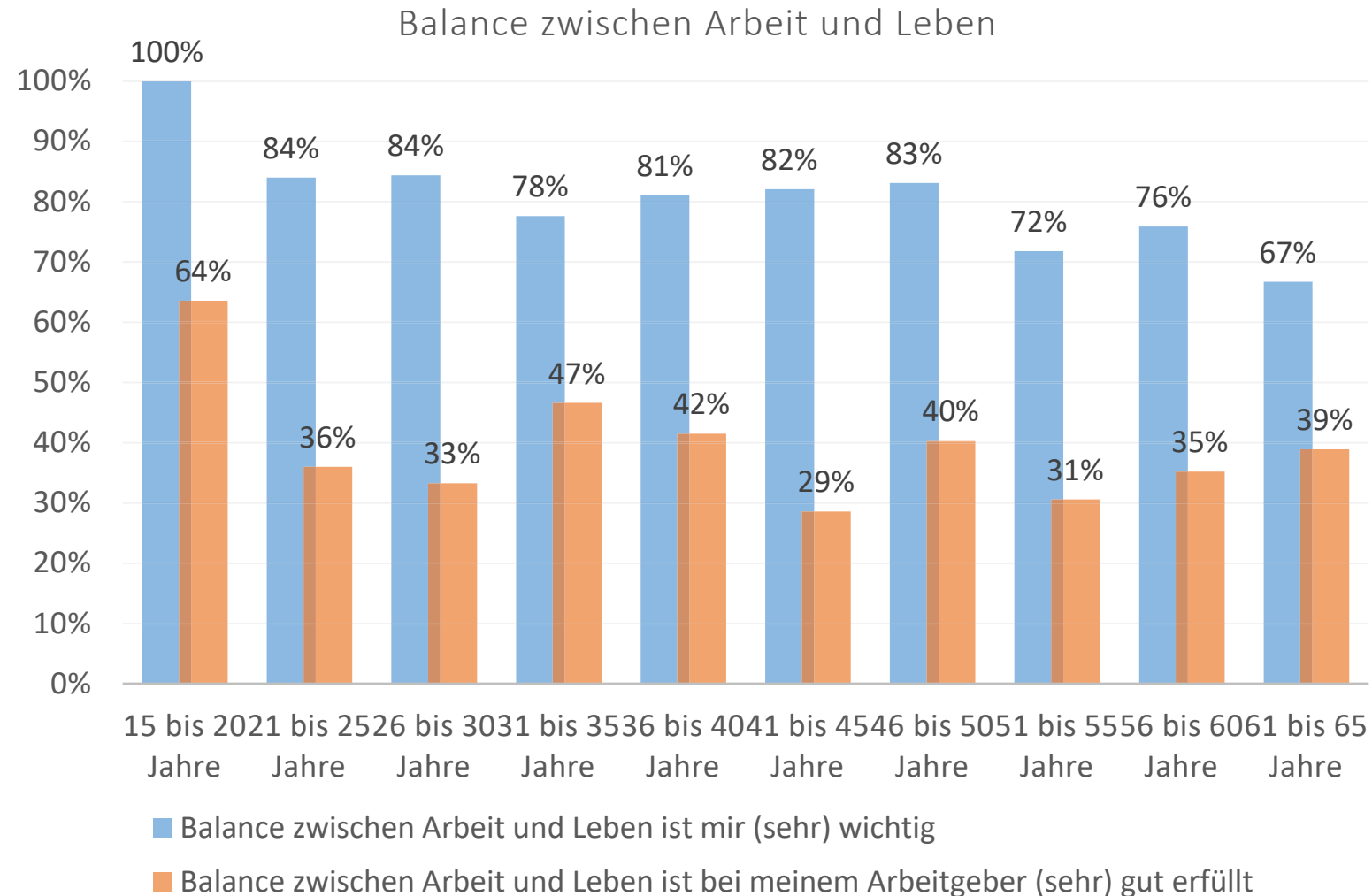
Selbstverwirklichung in der Arbeit



Wunsch nach Selbstverwirklichung ist altersunabhängig sehr hoch (85-100%)

...doch nur rund jeder Zweite sieht dies bei seinem Arbeitgeber verwirklichtbar.

Balance zwischen Arbeit und Leben



Wunsch nach guter Balance zwischen Arbeit und Leben (Work-Life-Blending) ist

- a) ist u.a. ein Jugendphänomen (Generation Y und Z)
- b) nimmt mit zunehmendem Alter ab.

Im Alter 41 – 45 ist die Wahrnehmung der Balance beim Arbeitgeber besonders schlecht ausgeprägt



Arbeitskulturen

Zwischen Hochglanzbroschüre und gelebter Realität

Zufriedenheit mit der gelebten Arbeitskultur

Nur **47 %** der Mitarbeitenden sind (überwiegend) zufrieden mit der gelebten Arbeitskultur

Höchste Zufriedenheitswerte*
lösen folgende Kulturattribute aus

partizipativ	84%
gelebte Fehlerkultur	80%
modern	77%
offen und ermöglichend	73%
bottom-up	72%

*Anteil der Mitarbeitenden, welche in diesem Kulturattribut (überwiegend) zufrieden sind

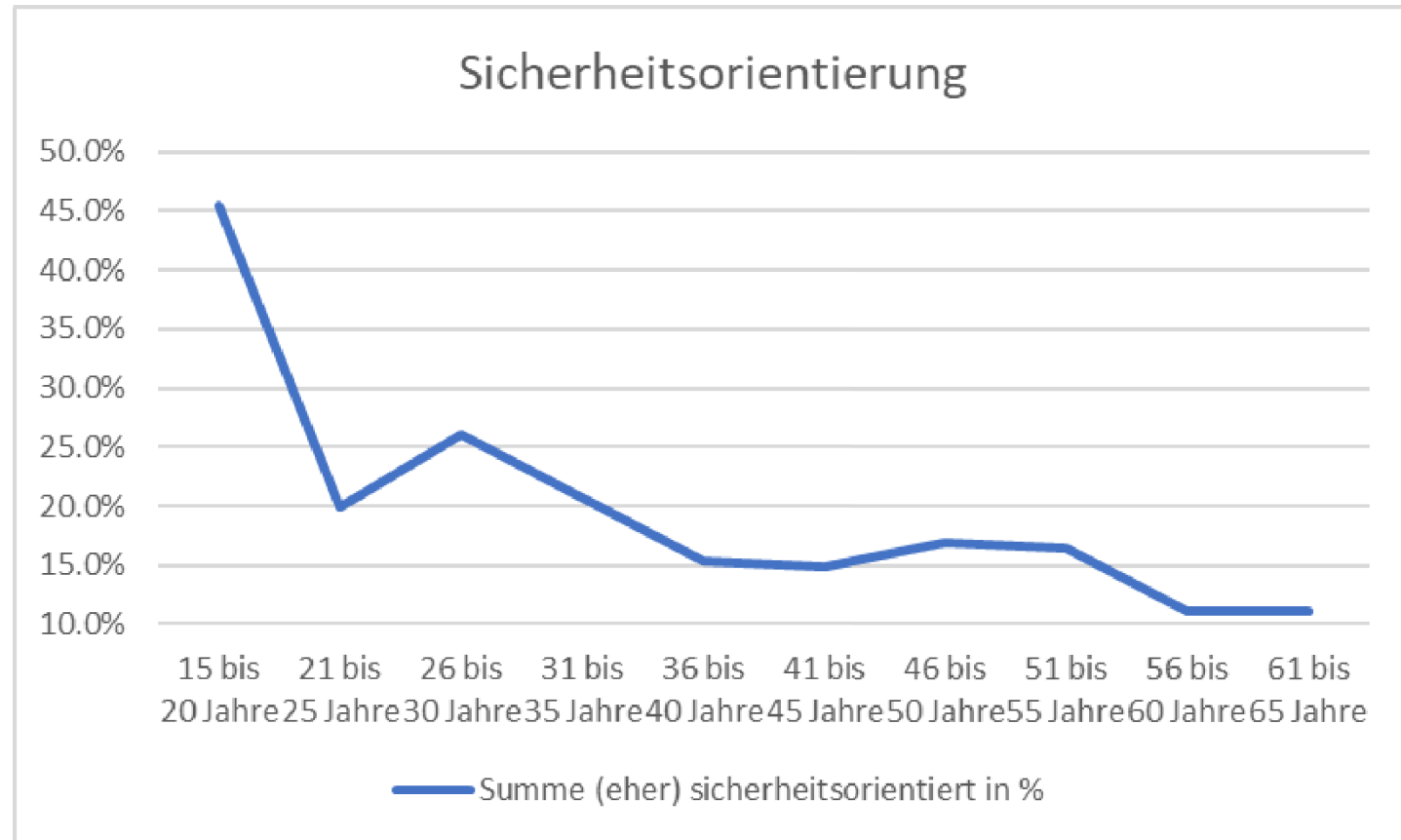
Tiefste Zufriedenheitswerte**
lösen folgende Kulturattribute aus

traditionsgeprägt	63%
autoritär	55%
bewahrend	52%
Null-Fehlerkultur	50%
sachorientiert	50%

**Anteil der Mitarbeitenden, welche in diesem Kulturattribut (überwiegend) unzufrieden sind

Sicherheitsorientierung ein Phänomen des Alters?

Ja, aber
nicht wie
erwartet...

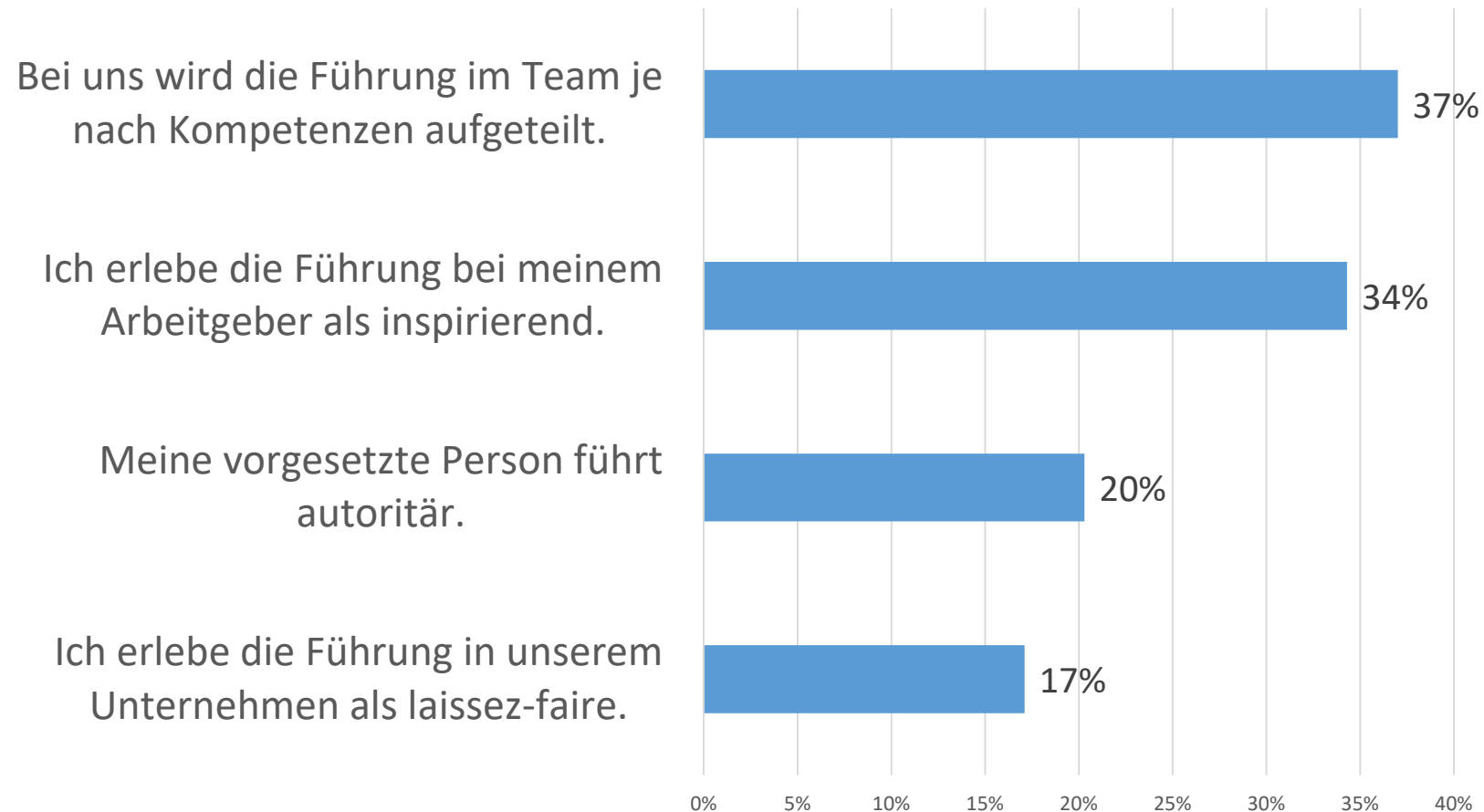




Führungskulturen

Zwischen Tradition und Moderne

Welche Führungskulturen erleben Mitarbeitende?



Welchen Einfluss hat eine moderne Führungskultur?

Moderne Führung: geteilte und inspirierende Führung (Bruch et al. 2018)

Führungsform Individuum	Nicht-Führung (Laissez-faire)	Autoritäre Führung	Moderne Führung	
			Inspirierende Führung	Geteilte Führung
Motivation	16%	16%	42%	43%
Produktivität	17%	18%	41%	42%
Sinnhaftigkeit	16%	17%	37%	41%
Arbeitskultur	15%	13%	56%	50%
Kompetenz- förderung	16%	16%	50%	51%
Erschöpfung	19%	39%	23%	28%

Massnahmen

Wenn der „Tschüttelikasten“ alleine nicht genügt...

Wie erleben Mitarbeitende Motivation und Rahmenbedingungen in den unterschiedlichen Branchen?

	Öffentliche Verwaltung	IKT / Elektro	Gesundheitsberufe	Bildung und Forschung	Finanzen, Versicherung, Immobilien	Dienstleistungen	Industrie	Soziale Arbeit
Ich gehe jeden Tag motiviert zur Arbeit.	83%	82%	74%	67%	79%	77%	75%	77%
Ich kann produktiv und wirksam einen Beitrag zum Erfolg meines Arbeitgebers leisten.	88%	91%	76%	85%	84%	80%	90%	86%
Meine Kompetenzen werden gefördert.	60%	46%	58%	58%	71%	59%	57%	54%
Ich empfinde das Arbeitsklima als angenehm.	71%	55%	64%	50%	77%	72%	77%	65%
Ich empfinde meine Arbeit als sinnvoll und wichtig.	91%	82%	91%	76%	87%	72%	84%	100%
Ich bin zufrieden mit der Arbeitskultur, die in meiner Organisation besteht.	53%	27%	44%	39%	53%	49%	55%	54%
Auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familienzeit wird Rücksicht genommen.	70%	36%	47%	44%	57%	54%	45%	54%
Ich fühle mich erschöpft.	11%	18%	21%	26%	16.40%	20.00%	12%	14%

Welche Massnahmen zur Förderung einer Arbeitskultur eignen sich und wie sind sie bisher umgesetzt?

Führungskräfte leben die Arbeitskultur glaubhaft vor.

Die Haltung in der Geschäftsführung vermittelt die Kultur und Werte.

Rekrutierung prüft Übereinstimmung zwischen persönlichen und unternehmenskulturellen Werten.

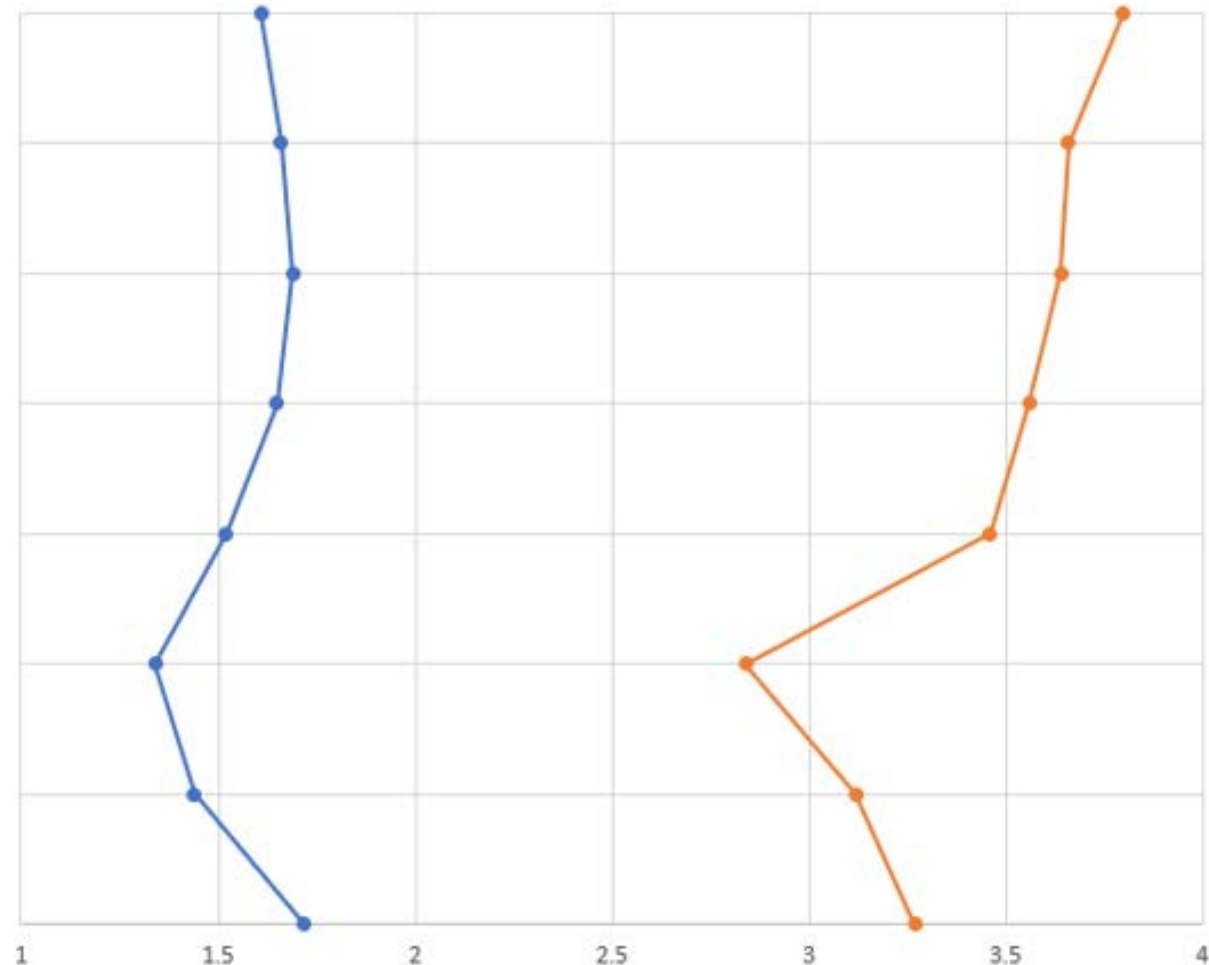
Vorgesetzte fordern in der Führung die Einhaltung der Arbeitskultur ein.

Einbindung der Mitarbeitenden in die Unternehmensentwicklung.

Arbeitskultur wird in Schulungen vermittelt.

Die Kultur wird regelmässig erhoben / evaluiert und die Ergebnisse mit den Mitarbeitenden besprochen.

Die Unternehmenswerte und Aussagen zur Arbeitskultur sind schriftlich abgefasst / kommuniziert.



Welche unterstützenden Elemente für eine moderne Arbeitskultur sind in Unternehmen vorhanden?

	Öffentliche Verwaltung	IKT / Elektro	Gesundheitsberufe	Bildung und Forschung	Finanzen, Versicherungen, Immobilien	Dienstleistungen	Industrie	Soziale Arbeit
Funktionsabhängige Bürozeilung	82%	91%	84%	78%	80%	62%	80%	76%
Arbeitslandschaften	23%	73%	33%	22%	40%	33%	40%	33%
Relax- und Ruhezoncn	25%	64%	47%	42%	35%	39%	25%	38%
Telefonräume	5%	46%	18%	18%	27%	33%	18%	19%
Lernorte	8%	27%	72%	62%	30%	34%	36%	41%
Begegnungszonen	47%	82%	55%	57%	66%	70%	52%	64%

Fazit 1: Arbeitswerte

Nicht alle teilen wir zur selben Zeit die gleichen Arbeitswerte.


Am häufigsten streben Menschen in der Arbeit aber nach
Entwicklung, Verwirklichung und Gemeinschaft.

Diese Werte müssen glaubhaft auf allen Ebenen gelebt werden.

Fazit 2: Arbeitskulturen

Das Kulturpendel ist
Richtung Sicherheit, B
down-Ausrichtung au

Wagen wir wieder ein
und menschenorienti



THERE'S NO NEED TO
BE PERFECT TO
INSPIRE OTHERS. LET
PEOPLE GET
INSPIRED BY HOW
YOU DEAL WITH YOUR
IMPERFECTIONS

leicht zu weit in
g mit klarer top-

de, experimentelle

Fazit 3: Führungskulturen

«Kompetenzorientierte Rollenmodelle» (geteilte Führung) und «inspirierende Führung» zahlen sich bei Motivation, Produktivität, Entwicklungsorientierung aus...

Sie können aber auch die Mitarbeitenden überfordern.

«Autoritäre Führung» und «Laisser-Faire» gibt es noch immer in zusammen mehr als einem Drittel der Betriebe.

Fazit 4: Handlungsbedarf

Wir haben je nach Branche noch «Luft nach oben»

- a) Motivation: Jeder Dritte bis Fünfte geht nicht motiviert zur Arbeit
- b) 10 – 25% haben Produktivitätsreserven
- c) Durchschn. hat jeder Vierte ein Identifikationsproblem
- d) Nur zwei von drei Mitarbeitenden können sich entwickeln

Fazit 5: Wie man Kultur am wirkungsvollsten entwickelt

1. Bei der Rekrutierung bereits auf Werte-Match achten
2. Vorleben
3. Einfordern

Hingegen verzichten kann man auf:

- a) Hochglanzbroschüren
- b) Schulungen
- c) Evaluationen und Diskussionen